

ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПОСРЕДСТВОМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Е.И. Котик

(г. Томск, Томский Политехнический университет)

E-mail: evgenik324@mail.ru

THE INTRODUCTION OF THE BALANCED SCORECARD IN ENTERPRISES THROUGH INFORMATION TECHNOLOGY

E.I. Cotik

(Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

При разработки и реализации определенных планов, задач, руководству необходимо видеть эффективность принятых решений, которые в совокупности будут отражать полученный итоговый результат. К данным результатам руководители относят такие показатели, как рост выручки и прибыли, так же величину отдачи вкладываемого капитала. Эти показатели, конечно, играют наиважнейшую результативную роль, но с условием того, что эти показатели будут непрерывно рассчитываться, анализироваться и в итоге позволят выявить взаимосвязь происходящих изменений как во внешней среде, так и во внутренней.

В нынешних условиях успеха добиваются только те компании, которые применяют стратегическое управление. Таких компаний, реальный инструмент которых – стратегическое видение в России очень мало. В большинстве случаев, менеджмент отечественных компаниях направлен на ведение оперативной деятельности и не направлен на стратегический анализ, выбор перспективных направлений деятельности, формирование системы целей и планирования. В идеальном варианте компаниям необходимо сочетать в себе две вышеуказанные модели управления – это стратегическое и оперативное. Но как же это возможно сделать?

Для решения этой проблемы в 90-е годы Р. Капланом и Д. Нортоном была разработана система сбалансированных показателей (ССП). Предпосылками ее создания стали накопившиеся проблемы в управлении, которые в свою очередь ставили под угрозу взаимосвязь оперативного и стратегического управления.

ССП создана для того, чтобы обеспечить достижение такой неразрешимой задачи как реализация стратегии. Данная система позволяет расписать буквально по шагам этапы реализации как для предприятия в целом, так и для каждого работника в отдельности. Помимо всего этого, появляется возможность контроля каждого работника по выполнению его «кусочка» стратегического микро плана через количественные показатели. По сути СПП – это инструмент по управлению процессами реализации стратегии. То есть, данная система позволяет осуществить комплексную оценку результативности деятельности компании [1].

Данная система широко используется крупными зарубежными компаниями и в результате своего достаточно долгого применения позволила выявить как положительные стороны, так и отрицательные. Так давайте же разберемся чем хороша данная система, в чем ее особенности и недостатки.

Благодаря данной системе, в компании формируется определенная система показателей и оценки эффективности бизнес-процессов, где каждый работник четко знает, что, как, в какие сроки должен выполнить определенные задачи и какую пользу принесет их выполнение в достижение общей стратегии. Этот критерий позволяет преодолеть разрыв между стратегической целью организации и ее текущей деятельностью. Так же за счет управления отклонениями текущих значений показателей от целевых, дает возможность оценить затраты и планируемые мероприятия, учитывая при этом ограничения по ресурсам, протекающие бизнес-процессы, изменения их сроков и реализации. Это дает в свою очередь возможность вносить коррективы в бизнес-процессы в соответствии со стратегическими целями предприятия [4].

Цели в данной системе выстраиваются снизу. Анализируются цели и ключевые показатели можно выявить определенный провал в их выполнении. Скорректировав или вовсе из-

менив данные цели возможно уменьшить риск невыполнения этапов, предшествующих выполнению единой стратегической цели.

Так же в ССП подразумевается использование оценки бизнеса по четырем показателям:

1. Финансы – отдача на вложенный капитал. Показывает эффективность бизнеса;
2. Потребители – полезность продукции фирмы с точки зрения потребителя. Показывает оценку рыночных позиций;
3. Внутренние бизнес-процессы–правильная организация дает оценку эффективных бизнес процессов;
4. Обучение и рост –ориентация на регулярные улучшения, возможность компании к генерации новых идей, ее гибкость к рынку).

Использование определенных, ограниченных показателей позволит компании четко сосредоточить объемы своих ресурсов на конкретные цели и не распыляться на всевозможные, усложняя при этом систему по реализации стратегии. Поэтому в ССП данная методика является важным компонентом позволяющая компании оторваться от конкурентов и занять лидирующие позиции.

Благодаря ССП появляется возможность увидеть интегрирующую информационную среду, как единое пространство по получению и обмену реалистичной информацией, которая позволит компании избежать информационной войны в которых у каждого «свой Excel и своя правда» – тем самым мы получим свободное пространство. Это все осуществляется за счет формирования «библиотеки» показателей, которая будет содержать в себе все необходимые показатели используемые в управленческой отчетности, куда входят натуральные и процессные показатели. Этим всем можно добиться прозрачности показателей и повысить инвестиционный уровень компании.

Компании, которые применяли и применяют ССП отмечают, что для успешного внедрения ССП необходимо начинать сразу с формирования целей и стратегии фирмы, при этом учитывая анализ потенциала компании и рынка, тем самым ускоренно переходя к разработке сбалансированных показателей. Потому что если в случае разрабатываемой стратегии не будет учтена полнота внутреннего анализа деятельности фирмы и полнота анализа рынка в целом, то велика возможность пропустить серьезные шансы и угрозы для компании, в результате чего это может привести к потери материальных активов.

Несмотря на все достоинства ССП у него есть и ощутимые недостатки, которые тоже играют немаловажную роль в эффективности управления компанией. Одним из таких недостатков является то, что только одно лицо – потребитель или поставщик выступает в качестве стейкхолдера. А отсюда следует, что ССП не даст возможность отследить целый ряд стейкхолдеров разом, потому что это вызовет противоречия в принятии оптимального решения. Но количество стейкхолдеров может расти при внедрении инноваций. И в связи с этим встанет многокритериальная оптимизация, которая не рассматривается в ССП.

Так же можно отметить, что взаимосвязь факторов в ССП авторами описывается только тривиальными логическими утверждениями типа «продажи вырастут, если вырастет удовлетворенность клиента». Поэтому какова функциональная зависимость и как ее строить авторы не поясняют. «Если удовлетворённость клиента останется на прежнем уровне, то продажи в одном-двух кварталов вырастут на 5–10 %». Т. е. помимо нечетких словестных описаний, еще и ничем неподкрепленные числовые значения [3].

Российские компании ССП стали применять значительно позже западных. Данная система стала набирать свою популярность на западе начиная с 2000-х годов, в то время как в России «пик» ее применения пришелся на 2004 г. Из этого следует, что российские компании начали внедрять данную методику на 4 года позже. Это время ушло на популяризацию и адаптацию методики ССП к существующим на тот момент российским рыночным условиям. После «пика» применения данной методики, прослеживается спад внедрения ССП на международном рынке. Прежде всего это связано с тем, что значительное число компаний, которые имели интерес к внедрению ССП и обладающие необходимыми ресурсными состав-

ляющими, итак уже применяют данную методику. Помимо всего этого, происходит некая потеря интереса к данной методике в связи: во-первых, с трудностями по ее внедрению, во-вторых с неполной удовлетворенностью полученных результатов.

Данную концепцию применяют в различных отраслях экономики, как на западе так и в России. Однако структура распределения ее по отраслям различна. В Российской Федерации активным образом используют данную методику компании, занимающиеся производством потребительских товаров и услуг, тогда как на западных компаниях она используется в банках и других финансовых отраслях.

Для того, чтобы увидеть результат внедрения данной концепции, необходимо провести сравнительный анализ темпов роста прибыли в компаниях, которые используют ССП с темпами роста прибыли в соответствующих отраслях, которые не применяют данную систему. Почему именно мы взяли в сравнение темп роста прибыли? Да потому что он показывает в целом эффективность стратегического управления. Для анализа мы будем брать данные отчетности спустя два года, поскольку данного времени достаточно, чтобы внедренная ССП отразилась на итоговых финансовых результатах компании и показала эффективность ее применения. Проанализировав данные было выявлено, что 76 % западных компаний, применявших данную концепцию увеличили свою прибыль по сравнению со средним значением в отрасли. В то время как в российских компаниях этот показатель меньше и составил 54 % [4].

Эти результаты свидетельствуют о том, что современные западные управленческие технологии достаточно сложно эффективно применить в российских компаниях. Это связано прежде всего с национальными и историческими особенностями ведения бизнеса, которые отражаются как в корпоративной культуре, так и в стратегическом управлении.

Методика ССП была разработана для компаний, которые ведут свою деятельность на «насыщенных рынках» т. е. для западных компаний прежде всего, где рынки характеризуются низкими темпами роста и как правило конкуренты функционируют в приближенных условиях. Поэтому данная система создавалась для того, чтобы увеличить конкурентоспособность компании путем повышения эффективности управления. А как известно, российский рынок имеет обратную составляющую, где темпы роста являются очень высокими, особенно в таких отраслях экономики как строительство, добыча нефти, газа и т. д. Поэтому условия конкуренции как правило на российском рынке различны для компаний, к примеру из-за монопольного положения. В данных условиях стратегическое управление не всегда становится ключевым фактором конкурентоспособности в виду того, что на первостепенный уровень могут выйти далеко неэкономические факторы. Но можно так же отметить, что в кризисных ситуациях для российских компаний будет стимулом внедрение и применение данной концепции [5].

Помимо всего перечисленного можно отметить то, что в российских компаниях низкое качество управленческой отчетности, потому что данные отчетности в большинстве случаев не соответствуют действительности и порой противоречат друг другу в виду того, что разные отделы используют и предоставляют различные данные. Этот факт может серьезным образом отразиться на внедрении ССП и привести к трудностям по ее разработке.

Так же на пути внедрения данной концепции может встать такая проблема, как недостаточная инициативность сотрудников компании. В большинстве отечественных компаниях применяется централизованное принятие решений и почти отсутствует такой навык как командная работа. Этот фактор негативным образом может отразиться на процесс вовлечения сотрудников в разработку и внедрение ССП. Поэтому очень важно максимально вовлечь персонал всех уровней в разработку данной концепции, потому что только в этом случае каждый работник сможет понять выбранные показатели успеха и разделить условия по реализации установок компании.

И последний по моему мнению фактор, который может оказать существенное влияние на успешность внедрения концепции ССП – это русский менталитет. Российские компании зачастую не принимают усилия по усовершенствованию системы управления даже при возникновении негативных тенденций до тех пор, пока ситуация не перерастет в «критиче-

скую». Только тогда, когда ситуация доходит до своего пик, компании начинают предпринимать усилия по изменению концепции управления и скоростным образом пытаются улучшить ситуацию, что в конечном итоге может окончательно усугубить и так имеющиеся проблемы компании [2].

В качестве вывода можно отметить, что любые технологии управления, которые применяются на западе требуют тщательной проработки, анализа и подготовки для ее внедрения на российский рынок т. е. требуют определенной адаптации с целью повышения эффективности ее применения в российских условиях. Внедряя систему, руководство и сотрудники компании должны заранее обнаружить узкие места и проблемные зоны для их преодоления в будущем.

Все же, несмотря на все сложности внедрения ССП мы смело можем сказать, что это лучший инструмент по реализации стратегии.

Список литературы

1. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
2. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // Управление компанией, № 2, 2003.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию – 2-е изд., испр. и доп. / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. – 320 с.
4. Мишин В.М. Исследование систем управления. – М.: ЮНИТИ – ДАНА. 2005. – 527 с.
5. Мухин В.И. Исследование систем управления. – М.: Экзамен, 2006. – С. 65.
6. Нили Э. Призма эффективности: карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления / Э. Нили, К. Адаме, М. Кеннерли. – М.: Баланс-Клуб, 2003. – 398 с.

ТИПЫ ПОТЕРЬ НА ПРЕДПРИЯТИИ, АНАЛИЗ ИСТОЧНИКИ, ПОСЛЕДСТВИЙ, ПУТЕЙ ВЫХОДА

Н.Ю. Кузьминых

(г. Томск, Томский политехнический университет.)

E-mail: kolya10-93@mail.ru

Научный руководитель: Трофимова М.Н.

(г. Томск, Томский Политехнический Университет)

TYPES OF LOSSES IN THE ENTERPRISE, THE ANALYSIS OF THE SOURCES, CONSEQUENCES, AND WAYS OUT

N. Yu. Kuzminykh

(Tomsk, Tomsk Polytechnic University.)

Supervisor: M.N. Trofimova.

(Tomsk, Tomsk Polytechnic University)

В данной статье будут рассмотрены причины потерь на производственном предприятии, а также их источники и анализ последствий. В дальнейшем при помощи этой статьи можно будет избежать потерь или минимизировать их, если избавиться от них нельзя.

Уменьшения издержек на производстве всегда было актуально для производителей, но вот пути уменьшения не всегда были очевидны.

И в этом случае менеджерам снова приходится возвращаться к анализу производственных расходов. Для начала стоит структурировать расходы, разделить на те, от которых избавиться, не получится, т. е. те которые необходимы, и на те которые можно убрать. Иными